INTRAPRENEUR@WORK

EIN-& ANSICHTEN ÜBER INTRAPRENEURSHIP AUS DER PRAXIS

INHALTE

Vorwort	3
Was ist Intrapreneurship und wozu braucht man es?	4
Was ist evolutionäre & revolutionäre Innovation?	5
Was kann man sich von Intrapreneurship erwarten?	6
Was ist der Unterschied zwischen einem Intrapreneur und einem Entrepreneur?	7
Soll Intrapreneurship die Innovationsabteilung ersetzen?	9
Mehrwert von Intrapreneurship? Mitarbeiter-Motivation & Employer Branding!	10
Ein berühmtes Praxisbeispiel eines Intrapreneurs? Post-it!	11
Weitere Praxisbeispiele erfolgreicher IntrapreneurInnen?	12
Der Weg des Intrapreneurs: von der Idee bis zur Umsetzung!	15
Wer kann eigentlich Intrapreneur werden?	16
Was macht ein Intrapreneur genau?	17
Das Skillset des Intrapreneurs: Entwicklung von Ideen!	18
Intrapreneurship als Sprungbrett für Mitarbeiter, sich selbständig zu machen?	20
Welche Voraussetzungen brauche ich als Intrapreneur?	21
Muss ich meinen bisherigen Job aufgeben, wenn ich Intrapreneur werden will?	22
Was bekommt ein Intrapreneur im Erfolgsfall?	23
Muss ein Intrapreneur Risiko oder Haftungen übernehmen?	24
Was passiert, wenn ein Intrapreneur mit seiner Idee scheitert?	25
Was ist "social intrapreneurship" ?	26
Was ist "female intrapreneurship" ?	27
Das Mindset des Intrapreneurs: diplomatischer Revolutionär!	28
Das Mindset des Intrapreneurs: Mut zum Träumen!	29
Das Mindset des Intrapreneurs: Mut zum Risiko!	30
Das Mindset des Intrapreneurs: Mut zur Sicherheit!	31
Das Mindset des Intrapreneurs: Keine Angst vorm Scheitern!	32
Das Mindset des Intrapreneurs: Widerstandskraft gegen internes Immunsystem!	33
Das Mindset des Intrapreneurs: Überzeugungskraft!	34
Das Mindset des Intrapreneurs: Diplomatisches Netzwerken!	35
Das Mindset des Intrapreneurs: Durchhaltevermögen!	36
WeQ is the new IQ: Intrapreneurship = Teamsport	37
Die Freuden des Intrapreneurs I: Freude am Experimentieren!	38
Die Freuden des Intrapreneurs I: Freude an der Umsetzung!	38
Die Freuden des Intrapreneurs I: Freude an der Arbeit!	38
Chancen und Gefahren von "offboarding"	39
Die Leiden des Intrapreneurs I: Scheitern tut weh!	40
Die Leiden des Intrapreneurs II: Ungeduld!	41
Die Leiden des Intrapreneurs III: Ausgeliefertsein!	42

Vorwort

Intrapreneurship ist im deutschsprachigen Raum nur wenigen Unternehmen und Menschen bekannt. Dabei ist die Möglichkeit, Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln zu lassen, ein alter Hut. Das Post-it, die Playstation, der Macintosh oder gmail sind Werke von Intrapreneuren, die ihre innovative Idee mit der Leidenschaft und Willensstärke eines Unternehmers beharrlich für ihr Unternehmen umgesetzt haben (teils auch in ihrer Freizeit, da keine betriebliche Unterstützung vorhanden war oder verweigert wurde).

Welches Unternehmen möchte nicht gerne auch ein „post-it" von einem seiner Mitarbeiter als neues Produkt präsentiert bekommen? Man müsste Intrapreneurship nur ganzheitlich begreifen und sauber aufgleisen, damit es langfristig funktioniert. Es ist wichtig, Mitarbeitern den entsprechenden Raum zur Entfaltung ihres kreativen Potenzials zur Verfügung zu stellen, dann gelingt wirklich revolutionäre Innovation von innen. Und es braucht eine klare und bedingungslose Unterstützung seitens der Unternehmensführung gepaart mit einer effizienten Fehlerkultur.

Neben neuen innovativen Produkten oder der Steigerung der Profitabilität sind eine erhöhte Mitarbeiter-Motivation, verbesserte Karriereplanung und eine Stärkung der Arbeitgebermarke klare Vorteile von Intrapreneurship. Ausprägungen davon wie „social intrapreneurship" oder „female intrapreneurship" können einen hohen Mehrwert nicht nur für Gesellschaft und Umwelt, sondern besonders auch für Mitarbeiterinnen ermöglichen.

Das Potenzial bei Mitarbeitern ist also vorhanden, um Innovation von innen heraus zu ermöglichen. Dennoch klappt es in der Praxis nicht immer, Intrapreneurship langfristig zu etablieren. Aufgrund meiner eigenen praktischen Erfahrungen als Entrepreneur und Intrapreneur in den letzten 20 Jahren, dem Studium aller weltweit verfügbaren Bücher über Intrapreneurship und zahlreichen Gesprächen mit erfahrenen Intrapreneuren habe ich einige Artikel verfasst, die sich mit den Problemen, dem Verständnis, den Aufgaben & Möglichkeiten und Mehrwerten von Intrapreneurship und dem Leben als Intrapreneur beschäftigen. Vielleicht bieten Ihnen diese Ein- und Ansichten aus der Praxis einige Anregungen, die sie auf Ihrem Weg als Intrapreneur oder Führungskraft mitnehmen können. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen,

Dr. Gernot Hutter

Was ist Intrapreneurship und wozu braucht man es?

In der Literatur wird Intrapreneurship als Kombination der englischen Wörter "intracorporate" ("unternehmensintern") und "Entrepreneurship" "Unternehmertum") beschrieben, es geht also grundsätzlich um unternehmerisches Denken und Handeln von Mitarbeitern in Unternehmen.

Was versteht man "Entrepreneurship"?
Vereinfacht ausgedrückt, alles was mit Unternehmertum zu tun hat. Ich sehe als Unternehmer ein Kundenproblem und versuche eine innovative Lösung zu finden, um diese profitabel zu vermarkten. Als Unternehmer finde ich mit einer guten Portion Kreativität neue Produkte oder Geschäftsmodelle, die ich zunächst als Prototyp bei Zielkunden Schritt für Schritte teste. Wird die Problemlösung bei Kunden positiv angenommen, baue ich ein Unternehmen zur Vermarktung auf. Im gegenteiligen Fall begrabe ich sie auf meinem Ideen-Friedhof und nehme das Wissen, wie es nicht geht, mit auf meine weitere unternehmerische Reise. Es geht meines Erachtens also vor allem um Mindset, Innovation und Umsetzung.

Was versteht man unter "intracorporate"?
Kurz zusammengefasst, alle Aktivitäten, die innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden. Im Fall von Intrapreneurship bedeutet es für mich, dass Mitarbeiter (als Intrapreneure) Unternehmertum in einer Organisation leben. Ein Intrapreneur kann in beiden Welten leben, in der Welt des Unternehmers und in der Welt des Unternehmens. Der Unterschied zum klassischen Unternehmer (Entrepreneur) liegt nur darin, dass er zusätzlich die Sprache, Verhaltensweisen und Besonderheiten seines Unternehmens kennt und und die Vorteile einer bestehenden Organisation nutzen kann (z.B. Zugriff auf Ressourcen, geringes Risiko, Nutzung einer bekannten Marke etc.).

Was ist Intrapreneurship und wozu braucht es ein Unternehmen?
Intrapreneurship besteht also einerseits aus der Motivation von Mitarbeitern, unternehmerisch zu agieren und andererseits aus dem Bekenntnis der Unternehmensleitung, diesen innovativen Mitarbeitern langfristig die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen. Für mich liegt der Nutzen von Intrapreneurship vor allem darin, dass innovative Mitarbeiter revolutionäre Ideen entwickeln, die in Zukunft starkes neues Wachstum ermöglichen.

Was ist evolutionäre & revolutionäre Innovation?

Viele Unternehmen sind sehr erfolgreich in der evolutionären Innovation, sprich bestehende Produkte noch besser, schneller und günstiger zu machen, um die Rentabilität zu erhöhen. Dies ist ein wichtiger und richtiger Weg, den wir geschult werden zu gehen.

Dies ist ein wichtiger und richtiger Weg, den wir geschult werden zu gehen. Es ist klar, dass jeder versucht, seine cash cows zu hegen und zu pflegen, laufend zu verbessern, damit sie möglichst lange möglichst viel abwerfen. Das kann lange gut gehen, muss es aber nicht immer - die Gefahr der Disruption lauert meist außerhalb des eigenen Radars.

Es kann genauso wichtig sein, sich parallel dazu mit revolutionärer Innovation professionell zu beschäftigen, um langfristig selbst immer wieder radikal neue Produkte (z.B. vom Reifenproduzent zum Handy-Hersteller) oder disruptive Geschäftsmodelle (z.B. Airbnb, Uber) zu entwickeln, um neues Wachstum zu ermöglichen. Gerade in der heutigen Zeit besteht die Gefahr, dass diese revolutionären Produkte im gegenteiligen Fall von agilen und aggressiven Start-up ´s entwickelt werden, die dann vielleicht das eigene Unternehmen komplett aus dem Markt drängen.

Das Problem dabei liegt in der Nicht-Planbarkeit von solchen revolutionären Ideen, sie brauchen Zeit, die optimalen Rahmenbedingungen und Unterstützung seitens der Unternehmensführung, es ist ein LANGFRISTIGER Innovationsansatz! Man kann diesen Prozess nicht wie jenen der evolutionären Innovation aufgleisen, es sind weder Produkt noch Kunden oder Erfahrungen über deren gegenseitige Beziehungen vorhanden, auf die man eine "Planung" aufsetzen könnte. Sprich ich verbessere den Input und kann einen planbaren erhöhten Output realisieren.

Man muss sich hier die richtigen und wichtigen Erwartungen und Ziele stecken und einen ganzheitlichen Ansatz wählen, denn jede gewonnene Information oder Erkenntnis (wie z.B. etwas nicht funktioniert) auf dem längeren Weg zum Erfolg kann für bestehende Produkte oder Dienstleistungen sehr wertvoll sein. Es lohnt sich daher auf jeden Fall, sich mit revolutionärer Innovation zu beschäftigen, man sollte so ein Projekt nur durchdacht aufgleisen.

Was kann man sich von Intrapreneurship erwarten?

Die Zielsetzung sollte es sein, dass Intrapreneure mittel- und langfristig "Mega-Seller" entwickeln, die neues Wachstum ermöglichen. Und damit meine ich Produkte, die nicht um 10 % mehr als der bisherige Bestseller verkaufen, sondern um den Faktor 10 mehr.

Es gibt dafür viele praktische Beispiele aus der Vergangenheit, wie z.B. die Playstation (Intrapreneur Ken Kutaragi), gmail (Intrapreneur Paul Buchheit) oder MacIntosh (Intrapreneur Je Raskin).

Der Weg dorthin ist natürlich steinig und mühsam ist, aber die Intrapreneure sollen möglichst viele kreative und "kreadoofe" Ideen generieren, um daraus Projekte mit revolutionärem Potenzial herauszufiltern, die anhand von Prototypen rasch im Markt getestet und verbessert werden. Ist ein "proof of concept" erfolgreich und bewertet man das Potenzial nach wie vor für entsprechend groß, kann die neue Geschäftsidee ausgerollt bzw. skaliert werden. Ob das neue Produkt zu einem sensationellen Verkaufsschlager wird, kann natürlich nicht garantiert werden, denn es hängt von vielen Faktoren ab. Aber es ist grundsätzlich die Möglichkeit vorhanden, revolutionäre Innovationen zu entwickeln und dabei viele Erfahrungen zu sammeln.

Auf diesem durchaus herausforderndem Weg lernt der Intrapreneur durch neue Blickwinkel und Denkmuster kreativ querzudenken und durch sein häufiges Scheitern mit Ideen baut er einen großen und wichtigen Erfahrungsschatz auf, wie etwas nicht funktioniert. Gerade das Wissen, welche Produktideen oder Geschäftsmodelle nicht funktionieren, ist ein wichtiger Erfolgsbestandteil und kann intern vielleicht einen großen Mehrwert in der evolutionären Innovation bringen.

Welche Rahmenbedingungen sind für Intrapreneurship notwendig?
Zunächst einmal ist es wichtig, dass es seitens der Unternehmensführung ein langfristiges Bekenntnis zu Intrapreneurship gibt, sprich es sollte kein Programm mit Ablaufdatum sein, sondern eine Abteilung mit unbestimmter Laufzeit. Damit untrennbar verbunden ist auch die Mentorenschaft des Entscheidungsträgers für diese Abteilung. Das bedeutet neben der ressourcentechnischen vor allem auch die mentale Unterstützung für Intrapreneure während ihrer gesamten Arbeit. Zudem müssen auch alle Führungskräfte, die gegebenenfalls zwischen Entscheidungsträger und Intrapreneur agieren, informiert und entsprechend eingebunden werden.

Was ist der Unterschied zwischen einem Intrapreneur und einem Entrepreneur?

Der Begriff Intrapreneur setzt sich zusammen aus den Wörtern "intracorporate" und "Entrepreneur", also was sich "innerhalb eines Unternehmens" ereignet und einem "Unternehmer". Ein Intrapreneur ist also ein Mitarbeiter, der unternehmerisch denkt und handelt, sprich der Innovationen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation umsetzt.

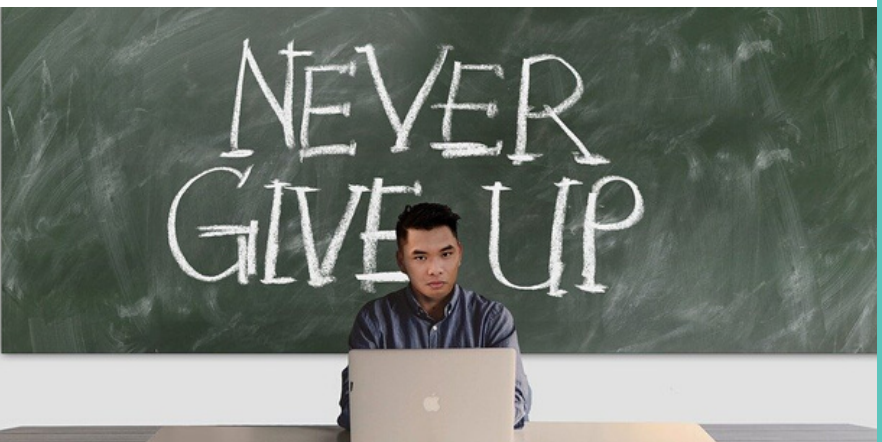
Er ist ein Visionär und ein Träumer, der versucht, seine oder bereits bestehende revolutionäre Ideen profitabel in der Praxis umzusetzen.

Das Wort Entrepreneur kommt ursprünglich aus dem Französischen und setzt sich aus den Wörtern „entre“ und „prendre“ zusammen, was so viel bedeutet wie „unternehmen“. Es gibt oft verschiedenste Interpretationen des Begriffs „Entrepreneur“, meist bezieht er sich auf Start-up-Gründer. Ja, das sind Entrepreneure genauso wie Inhaber von Unternehmen verschiedenster Größe. Auch der Eigentümer eines Industrieunternehmens ist per se ein Entrepreneur. Im Prinzip ist Entrepreneur es also nur das französische Wort für Unternehmer, die alle das gleiche tun: eigenständig eine innovative Lösung für ein Problem zu entwickeln und/oder umzusetzen. Und sie übernehmen dafür die Verantwortung und das entsprechende Risiko.

Was ist der Unterschied zwischen Intrapreneur und Entrepreneur?
Es gibt natürlich eine große Schnittfläche zwischen Intrapreneuren und Entrepreneuren -die DNA ist die gleiche, das Umfeld ist anders. Die wichtigsten Unterschiede zwischen Intrapreneuren und Entrepreneuren liegen in den Bereichen Verantwortung, Risiko und Ressourcen. Die Verantwortung eines Intrapreneurs ist in der Regel begrenzt, ein Misserfolg bei der Überprüfung einer Idee wird keine Auswirkungen auf die Entwicklung des Unternehmens haben. Das damit verbundene persönliche Risiko ist auch entsprechend gering, weil der Intrapreneur deshalb nicht gekündigt wird. Ein weiterer Vorteil für Intrapreneure liegt im Zugang von internen Ressourcen wie Kapital, Personal- oder IT Kapazitäten und z.B. auch die Nutzung der Markenbekanntheit. Er kann sich also unter dem Schutzmantel des Unternehmens ohne größere Risiken unternehmerisch entfalten, was aber natürlich kein Freibrief für verantwortungsloses Handeln sein darf!

Ressourcen wie Zeit, Kapital, Geduld und Raum sind natürlich wichtige Bestandteile, daneben müssen aber auch wichtige organisatorische Fragen (z.B. Anpassung von Dienstverträgen, Ersatzkapazitäten für Intrapreneure, Urheberrechte etc) vorab geklärt werden, um Intrapreneurship ganzheitlich und mit Erfolg aufzugleisen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist natürlich der motivierte und innovative Mitarbeiter. Man braucht Intrapreneure, die wissen, was sie tun, die ihre Aufgabe kennen und diese auch umsetzen können. Die Frage ist, wie sich diese Mitarbeiter ihre diesbezügliche fachliche Qualifikation aneignen. Entweder lernen sie es von Kollegen, die schon einmal ein start-up gegründet haben oder sie lassen sich entsprechend ausbilden. Das Institut für Intrapreneurship bietet hierfür eine Reihe von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen an, darunter auch eine zertifizierte Ausbildung vom Experten für Intrapreneurship.



Soll Intrapreneurship die Innovationsabteilung ersetzen?

Nein, auf keinen Fall. Die Innovationsabteilungen leisten einen sehr wichtigen Beitrag für das Wachstum des Unternehmens, in dem sie meistens bestehende Produkte schneller, besser oder günstiger machen (=evolutionäre Innovation).

Mit entsprechender Vorbereitung und guter Kommunikation kann man Intrapreneurship in oder neben der Innovationsabteilung organisatorisch ansiedeln, aber mit der Vorgabe, sich nur mit revolutionärer Innovation zu beschäftigen.

Es ist meiner Meinung nach wichtig, dass man beide Ausprägungen, die evolutionäre und die revolutionäre Innovation, gleichberechtigt und v.a. gleichwertig nebeneinander gedeihen und wachsen lässt. Man muss sich nur der jeweiligen inhaltlichen Aufgaben und der scharfen Trennung bewusst sein, damit beide Stränge nebeneinander funktionieren und entsprechende Ergebnisse liefern können.

Darüber hinaus kann Intrapreneurship eine wichtige Ergänzung zur Innovationsabteilung darstellen, indem Intrapreneure bereits fertig entwickelte Ideen professionell und effizient in die Praxis umsetzen. Kippt man eine neue Idee aus der Innovationsabteilung wieder zurück in den etablierten Prozess, besteht die Gefahr, dass die Umsetzung generell zu lange dauern kann bzw. dass kein Prototyp, sondern ein "fertiges" Produkt am Markt getestet wird.

Der Mehrwert von Intrapreneurship? Mitarbeiter-Motivation & Employer Branding!

Neben neuen Wachstumsmöglichkeiten und riesigen Erfahrungsschätzen bietet Intrapreneurship einen großen Mehrwert, die Attraktivität des Unternehmens nach innen und außen zu steigern. Mitarbeiter werden motiviert, ihre Ideen einzubringen und einen wertvollen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu leisten.

Diese Möglichkeiten stärken natürlich auch die Attraktivität der Unternehmensmarke nach außen hin, Intrapreneurship liefert somit genügend Inhalte für das Employer Branding.

Viele v.a. jüngere Mitarbeiter wollen neben dem klassischen "daily business" einen wert- & sinnvollen Beitrag zur Weiterentwicklung ihres Unternehmens leisten. Wenn Sie dazu die Möglichkeit haben, in einer Abteilung für Intrapreneurship mitzuarbeiten, erhöht das mit Sicherheit die Motivation. Wichtig dabei ist nur, dass man das Engagement der Mitarbeiter auch wirklich ernst nimmt und ihnen sauber aufgegleiste Rahmenbedingungen für Intrapreneurship anbietet, sonst schlägt das Pendel der Motivation in die gegenteilige Richtung aus. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass gerade beim sogenannten "on-boarding" und "off-boarding" Falltüren lauern, die einen gegenteiligen Effekt auslösen können. Wenn z.B. nur "bestimmte" Mitarbeiter ihre Ideen einbringen bzw. umsetzen dürfen oder wenn man Mitarbeiter nach dem Ende eines Projekts (v.a. wenn man es einstellt) quasi im Regen stehen lässt und nicht mehr sinnvoll einsetzt. Gerade dieses Verhalten seitens des Unternehmens wird über verschiedene Kanäle kommuniziert und wirkt sich negativ auf die Mitarbeiter-Motivation bzw. das Employer Branding aus.

Ein berühmtes Praxisbeispiel eines Intrapreneurs? Post-it!

Das wohl berühmteste Beispiel eines erfolgreichen Intrapreneurs ist Art Fry, der Erfinder der post-it Notizzettel. In seiner Freizeit war er begeisterter Chorsänger, es ärgerte ihn nur, dass er seine Lieder im Gesangsbuch nie richtig markieren konnte, um sie bei der nächsten Probe wieder zu finden.

Er suchte nach einer Markierung, die er auf die entsprechenden Seiten kleben konnte, diese aber nicht beschädigte, wenn er die Markierung wieder entfernte. Als Mitarbeiter von 3M hatte Art Fry die Möglichkeit, auf neue Testprodukte zuzugreifen. Idealerweise gab es gerade einen neuen Probe-Klebstoff, von dem keiner wusste, wofür man ihn eigentlich brauchen könnte. Art experimentierte ein wenig herum und bastelte sich damit seine abziehbaren Markierungen für sein Gesangbuch. Im Zuge dieser Arbeiten wurde ihm bewusst, dass man auf diese Markierungen auch Notizen machen konnte und damit war die Idee der "wiederverwendbaren Notizzettel" geboren.

Es gab nur ein paar kleinere Probleme: wie kann man ein Verfahren entwickeln, um diesen neuen Klebstoff so auf Papier aufzutragen, dass er die gewünschten Eigenschaften aufweist. Es gab keine Produktionsmaschinen und die Aussichten auf neue, extra dafür konstruierte Maschinen waren zutiefst getrübt, es würde mindestens 6 Monate und viel Kapital benötigen. Aber Art Fry gab sich mit den Expertenmeinungen nicht zufrieden und probierte einfach selbst, eine einfache Produktionsmaschine zu bauen: und siehe da, innerhalb einer (!) Nacht schaffte er es, eine Maschine zu konstruieren, die diesen Klebstoff auf das Papier in der gewünschten Form auftragen konnte! Die nächste Herausforderung wartete auf ihn im Bereich "sales & marketing". Keiner kannte das Produkt bzw. dessen Eigenschaften und wozu man es eigentlich brauchen könnte. Nur zur Orientierung: wir befinden uns Mitte der Siebziger Jahres des 20. Jahrhunderts. Aus diesem Grund begann Art seine post-its an KollegInnen und potenzielle Kunden als Proben zu verteilen, damit sie selbst probieren konnten, welchen Mehrwert sie bei der Arbeit aber auch in der Freizeit bringen können. Und die Testpersonen wurden süchtig danach, der Rest ist (Erfolgs-) Geschichte.

Man kann viel aus diesem Beispiel viel lernen, v.a. aber dass man in der Umsetzung nicht aufgeben darf, wichtige Aufgaben auch mal selbst probieren muss und die Kunden einfach mal testen lassen kann, wie toll sein Produkt ist. Es war kein einfacher Weg für Art Fry und 3M hat auch nicht alle Hürden beseitigt, aber sein Durchhaltevermögen und unerschütterlicher Glaube an seine Idee hat schlussendlich zum globalen Erfolg geführt.

Weitere Praxisbeispiele erfolgreicher IntrapreneurInnen?

Das Werk eines Intrapreneurs? BMW 3 Kombi!
Wussten Sie, dass Max Reisböck den BMW 3 Kombi in den Achtzigerjahren als Intrapreneur von BMW kreiert hat? Als zweifacher Familienvater hatte er das Problem, für Ausflüge oder Urlaube zu wenig Platz in seiner 3er Limousine vorzufinden. Nachdem es keine Kombi-Version gab, hat er einfach in seiner Freizeit seine eigene Limousine zu einem Kombi umgebaut. Seine Vorgesetzten und sogar der Vorstand der BMW AG waren davon so begeistert, dass sie diesen Kombi in die Serienproduktion aufnahmen. Ein tolles Beispiel von Intrapreneurship, bei dem ein Mitarbeiter aus Eigeninitiative ein Problem mit Leidenschaft und Kreativität löst und dadurch neues Wachstum schafft.

Das Werk eines Intrapreneurs? GMAIL!
Wussten Sie, dass gmail auch das Produkt eines Intrapreneurs ist? Paul Buchheit war Ende der neunziger Jahre verärgert, dass es kein webbasiertes Email-Programm gab, um es von überall zu nutzen. Und nachdem ihm google entsprechenden Freiraum gab, entwickelte er gmail, das heute von sehr vielen Menschen weltweit genutzt wird.

Das Werk eines Intrapreneurs? Playstation!
Ken Kutaragi ist als "Vater der Playstation" bekannt, denn er hat eine führende Rolle bei der Entwicklung der Spielkonsole von Sony eingenommen. Er hat aber bereits früher mit dem SPC700, dem Soundchip des Super Nintendo, einen wichtigen Beitrag für die Videospielbranche geleistet. Als Ken Kutaragi den Chip für Nintendo entwickelte, war seitens Sony aber noch kein Interesse am Videospielmarkt vorhanden. Deshalb arbeitete er zunächst heimlich an dem Soundchip für das 16-Bit-System von Nintendo weiter. Damit war der Grundstein gelegt, dass Kutaragi später die Entwicklung der Playstation leiten konnte.

Das Werk eines Social Intrapreneurs? MPESA!
Ein Telefonanbieter als Bank? Gegen internen Widerstand hat Nick Hughes einen mobilen Zahlungsdienst bei Vodafone als Social Intrapreneur durchgesetzt. „Mpesa“ hilft bei der schnellen und sicheren Übertragung von Geld von einer Person zur anderen über Mobiltelefone und erfüllt damit ein sozioökonomisches Bedürfnis. Menschen, die von Bargeld abhängig sind, wird über das Mobiltelefon Geld zur Verfügung gestellt, um ihren Lebensunterhalt zu sichern, während Vodafone seinen lokalen Kundenstamm beträchtlich erweitert. Heute bedient mPESA 15 Millionen Kunden in Kenia, wird weltweit expandiert und über mHealth auch auf andere Sektoren wie das Gesundheitswesen angewendet.

Weitere Praxisbeispiele erfolgreicher IntrapreneurInnen?

Das Werk einer Social Intrapreneurin? Teppiche aus Fischernetzen!
Miriam Turner hat sich als Intrapreneurin bei Interface die Frage gestellt, ob man nicht gebrauchte Fischernetze sammeln könnte, um diese zu Garn für Teppichfliesen zu recyceln. Gesagt, getan. Das daraus entstandene integrative Unternehmen „Net-works" kauft von Fischern in Kamerun und den Philippinen weggeworfene Fischernetze, sorgt somit für ein zusätzliches Einkommen und trägt dazu bei, die dortigen Strände aufzuräumen und die Verschmutzung des Meeres zu reduzieren. Der erfolgreiche Verkauf der daraus entstandenen Teppichfliesen ist ein toller Beweis für den Erfolg von social & female intrapreneurship.

Das Werk eines Intrapreneurs? Swatch Uhr!
Elmar Mock hatte gemeinsam mit Jaques Mueller die Idee, Uhren radikal zu vereinfachen und aus Kunststoff herzustellen - eine Revolution in der traditionellen Schweizer Uhrenindustrie. Die klassische Uhr benötigte zwischen 90 und 125 Einzelteile – die SWATCH braucht nur 55! Alles ist in einem Block montiert, die von Mock entwickelte Ultraschallschweißtechnik verschweißt das Plexiglas mit dem Uhrengehäuse und macht es damit widerstandsfähig und wasserdicht. Bisher wurden über 700 Millionen Swatch Uhren verkauft – ein toller Erfolg eines Intrapreneurs!

Das Werk eines Intrapreneurs? MacIntosh!
1979 hat sich Je Raskin, Mitarbeiter bei Apple, darüber Gedanken gemacht, wie man einen preiswerten Computer für die Massen entwickeln könnte. Sein Vorschlag wurde, positiv aufgenommen und er durfte sich ein kleines Team zusammenzustellen, das einen Prototypen bauen konnte. Die Früchte seiner Arbeit konnte er nicht in vollem Umfang ernten, da Steve Jobs persönlich 1981 die Projektleitung übernahm und den Macintosh (übrigens benannt nach der Lieblingsapfelsorte von Raskin) zur technischen Perfektion brachte. Nach einer meisterhaften Markteinführung bei den Super Bowles 1984 wurde der Macintosh zu einem Top-Seller von Apple.

Das Werk einer Intrapreneurin? Finance4good!
Catherine Wurth, Intrapreneurin bei BGL BNP Paribas, hatte die Idee eines „sozial orientierten" Sparkontos, mit dem Kunden ihren Anlagen einen Sinn geben können. Man kann mit dem Geld dieses Kontos in Unternehmen investieren, die eine starke soziale oder ökologische Auswirkung auf die Menschheit haben
mit diesem Service entstand eine tolle Community von Kunden, die sich für Veränderungen einsetzen und die die Auswirkungen ihrer Investition verfolgen und sich auf Veranstaltungen treffen können. Ein tolles Beispiel v.a. für social intrapreneurship!

Weitere Praxisbeispiele erfolgreicher IntrapreneurInnen?

Das Werk eines Intrapreneurs? Netflex!
Christophe Hugeut, Intrapreneur des französichen Energie-Konzerns Engie hat nextflex aufgebaut, um Angebot und Nachfrage im Strommarkt smart zu optimieren. Wenn die Nachfrage im Stromnetz steigt, kann nextflex den Verbrauch von teilnehmenden Industriekunden reduzieren, um diesen Bedarf zu decken. Die Industriekunden, die vorab einer bestimmten Reduktion zustimmen, erhalten dafür Geld, Engie verkauft diese Strommengen profitabel an den Netzbetreiber und man benötigt deswegen keine zusätzlichen (und teuren) Leistungen eines z.B. Atomkraftwerks.

Das Werk einer Intrapreneurin? Kidscare!
Isabella Legrand hat als Intrapreneurin für Docapost „Kidscare" gegründet, eine digitale Applikation zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Eltern, Schulen und Vereinen, um die Sicherheit von Kindern zu erhöhen. Es ist ein digitales Kommunikationswerkzeug, damit Eltern immer über schulische und außerschulische Aktivitäten ihrer Kinder informiert sind bzw. sofort bei allfälligen Änderungen oder Vorkommnissen informiert werden etc. Ein tolles Beispiel für female Intrapreneurship!

Das Werk eines Intrapreneurs? COM´IN!
Laurent Mareuge, Intrapreneur bei Bouygues, will digitale Tools und künstliche Intelligenz in die Bauwirtschaft bringen. Seine Aktivitäten mündeten in dem corporate start-up „com´in", einer Echtzeit-Analyse- und Kontrollplattform für Lärm-, Staub- und Mobilitätsstörungen (Staus, Schmutz auf der Straße usw.). Dank intelligenter Sensoren, mobiler Reaktion/Kommunikationsmöglichkeiten für Anwohner und eines Lernalgorithmus können Bauleiter relevante Entscheidungen hinsichtlich der Durchführung der Arbeiten besser treffen (Arbeiten verschieben oder unterbrechen, bessere Materialien zum Schutz der Anrainer verwenden, etc.). Ein smarter Zugang für die Bauwirtschaft, der auch Anrainer berücksichtigt.

Das Werk einer Intrapreneurin? IT4girls!
Yaël Jacquey, Intrapreneurin bei Société Générale, hat das start-up IT4girls gegründet, um Kindern von Mitarbeitern – vor allem Mädchen – aber auch Mitarbeiterinnen Kurse für Programmierung anzubieten. Das langfristige Ziel ist es, durch einen spielerischen Zugang, Co-Creation und Freude am Experimentieren das Interesse an der Informationstechnologie zu stärken und um damit künftig auch die Anzahl der Frauen in der IT Branche zu erhöhen. Mittlerweile wurden über 100 Workshops für über 1.000 KundInnen mit 70 % weiblichen Anteil abgehalten. Chapeau!

Der Weg des Intrapreneurs: von der Idee bis zur Umsetzung!

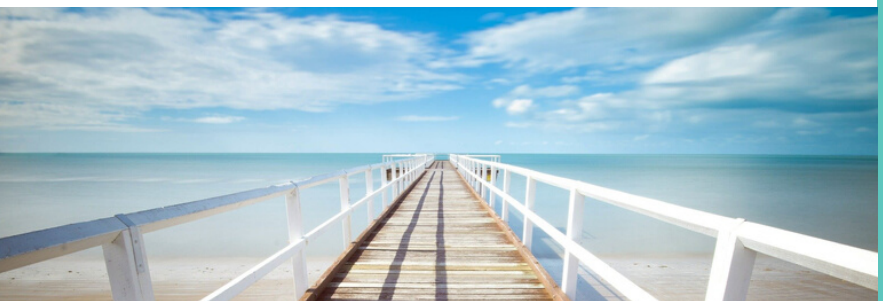
Wenn man das Idealbild des Wirkungsbereichs eines Intrapreneurs zeichnet, beginnt seine Arbeit bei einer Problemlösung und endet, wenn seine erfolgreich am Markt geprüfte Geschäftsidee professionell ausgebaut und skaliert wird.

Er weiß also, wie man eine Lösungsmöglichkeit für ein bereits bekanntes Problem findet bzw. überhaupt erst ein wichtiges Kundenproblem erkennt. Für die Umsetzung der besten revolutionären Ideen stellt er ein passendes Team zusammen, organisiert sich notwendige Ressourcen und baut schnell einen Prototypen.

Daneben erstellt er einen minimalen Businessplan, baut sich ein geeignetes interes Netzwerk zur Unterstützung auf und bereitet simple Marketing & Sales-Aktivitäten vor, um den Prototypen so rasch wie möglich am Markt zu testen, sprich zu verkaufen. Nach den ersten "kalten" oder "heißen" Verkaufsgesprächen wird das Feedback solange in den Prototyp eingearbeitet, bis das Produkt zur Serienreife gelangt. Nach Abschluss dieser Phase weiß der Intrapreneur, ob sein revolutionäres Produkt wirklich ein Kundenproblem löst, von Kunden angenommen, sprich gekauft wird und welches Potenzial in seiner Lösung steckt.

Er bereitet einen professionellen Business-Plan vor, betreibt internes Marketing und präsentiert sehr gut vorbereitet sein Geschäftsmodell in einem "Pitch" vor der geeigneten Jury. Dann wird entschieden, ob die Geschäftsidee professionell umgesetzt und die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Im positiven Fall kommen interne oder externe Experten mit am Board, um das Geschäftsmodell möglichst rasch und profitabel zu skalieren - wichtigstes Ziel ist es ja, neues und starkes Wachstum für das Unternehmen zu generieren. Der Weg des Intrapreneurs endet grundsätzlich in dieser Phase, seine Mission, also seine Kernaufgabe, ist erfüllt: Er hat eine möglichst revolutionäre Lösung für ein Kundenproblem entwickelt und bis zur Marktreife umgesetzt. Jetzt übernehmen Experten in den einzelnen Bereichen die Verantwortung. Der Intrapreneur steigt aus dem Projekt entweder komplett aus oder bleibt auf verschiedenste Art und Weise damit verbunden, z.B. als Gesellschafter, Mitarbeiter oder Berater.

In der Praxis gibt es auf diesem Weg natürlich viele Abstufungen, sei es, dass eine progressive statt einer revolutionären Innovation entwickelt wird, sei es, dass die Geschäftsidee als internes Projekt oder gemeinsam mit einem company builder umgesetzt wird.



Wer kann eigentlich Intrapreneur werden?

Die wichtigste Botschaft von Intrapreneurship lautet: jeder (!) Mitarbeiter eines Unternehmens, egal von welcher Abteilung, kann als innovativer Intrapreneur tätig werden. Er sollte nur das richtige Mindset haben bzw. sich aneignen, um den Weg des Unternehmers im Unternehmen mit Leidenschaft und Freude gehen zu können.

Die richtigen Denk- und Verhaltensmuster, wie Mut zum Träumen, Leidenschaft, Durchhaltevermögen etc. sind eine wichtige Grundlage für ein spannendes Leben als Intrapreneur.

Umso wichtiger ist auch eine ganzheitliche Aufklärung und eine ehrliche Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Herausforderungen eines Intrapreneurs. Das Unternehmen sollte einen klaren, ganzheitlichen Weg von Intrapreneurship von A bis Z aufzeigen können, damit sich MitarbeiterInnen sofort ein umfassendes Bild von den Möglichkeiten machen können, sich dort zu engagieren.

Je nach Ausprägung von Intrapreneurship in einem Unternehmen kann der Mitarbeiter einzelne oder alle Aufgaben bei der Entwicklung und Umsetzung einer evolutionären oder revolutionären Idee übernehmen. Er kann auch "nur" die professionelle Umsetzung einer Idee bis zur Marktreife bzw. bis zur finalen "stop-or-go" Entscheidung durchführen.

Die dafür notwendigen Fähigkeiten kann ein Mitarbeiter in der vorhandenen Abteilung für Intrapreneurship oder bei externen Bildungseinrichtungen wie z.B. im Institut für Intrapreneurship (www.intrapreneurship.at) trainieren bzw. erweitern.

Was macht ein Intrapreneur genau?

Aus meiner Sicht erfüllt der Intrapreneur zwei wesentliche Aufgaben: die Entwicklung und die Umsetzung von innovativen Problemlösungen. Durch seine Entwicklungskompetenz "träumt" der Intrapreneur von kreativen und kreadoofen Ideen, um ein konkretes Kundenproblem zu lösen.

Was meine ich mit "kreadoof"? Eine vermeintlich "doofe" bzw. "schlechte" Idee kann die Cousine einer guten Idee sein, die wiederum die Nachbarin einer hervorragenden Idee ist. Es muss einfach erlaubt, ja sogar gewollt sein, mit allen möglichen Kreativitätstechniken in alle Richtungen zu denken, um zu komplett neuen Ideen zu kommen. Im Idealfall wird ein radikal neues Produkt entwickelt, das überhaupt nichts mit dem bestehenden Sortiment zu tun hat, oder ein disruptives Geschäftsmodell, das ganze Märkte oder auch das eigene Unternehmen völlig umkrempelt (revolutionäre Innovation).

Es ist aber genauso gut und wichtig, bestehende Produkte oder Dienstleistungen zu optimieren, sprich schneller, besser oder günstiger zu machen, um damit die Profitabilität zu erhöhen. Hier kann jeder Intrapreneur in seinem aktuellen Arbeitsumfeld einen wertvollen Beitrag leisten (evolutionäre Innovation). Ob evolutionäre oder revolutionäre Innovation gewünscht ist, hängt von der Unternehmensführung ab.

Im Zuge der Umsetzung kristallisieren sich aus dem Ideenpool einige spannende Projekte heraus, die dann mittels Prototyping im Markt getestet werden. Hier zählt vor allem die Geschwindigkeit, mit wirklich rudimentären Prototypen die Nachfrage und das Feedback von Kunden zu testen. Nach mehreren Feedbackschleifen stellt sich heraus, ob die Machbarkeit bzw. das Potenzial für einen entsprechenden Erfolg gegeben ist. Die danach folgende Entscheidung, eine Idee tatsächlich umzusetzen oder einzustellen, ist die schwierigste Frage, die man als Intrapreneur gemeinsam mit seinem Team und der Geschäftsführung zu beantworten hat.

Im Normalfall setzt der Intrapreneur seine eigenen Ideen um, er kann aber genauso gut bereits bestehende Ideen professionell bis zur Marktreife umsetzen. Kurz zusammengefasst fängt das Aufgabengebiet des Intrapreneurs meines Erachtens bei der Entwicklung einer Idee an und hört grundsätzlich nach der Marktreife mit der Skalierung der Geschäftsidee auf.

Das Skillset des Intrapreneurs: Entwicklung von Ideen!

Ist die Entscheidung getroffen, eine Idee konkret am Markt zu testen, wird der Intrapreneur diese vor dem Entscheidungsträger kurz & knack präsentieren ("pitchen"), um im ersten Schritt ein Mini-Budget für das Testen im Markt zu erhalten.

Im Anschluss daran wird rasch der erste Prototyp mit einfachsten Mitteln gebaut und eine minimale Website für die Präsentation und/oder den Verkauf gebaut (selbst Laien schaffen es, mit z.B. wix.com binnen Stunden eine einfache Website mit geringsten Kosten aufzusetzen). Hier ist es wichtig, sich auf die Kernfunktionen des Produkts oder der Dienstleistung zu konzentrieren und mit Mut zur Lücke rasch einen Prototypen fertigzustellen.

Im nächsten Schritt geht es darum, den Prototypen rasch am Markt zu testen, sprich bei potenziellen Zielkunden versuchen zu verkaufen oder um deren Meinung zu bitten. Der Intrapreneur muss hier meiner Meinung nach eine klassische Kaltakquise durchführen, d.h. Kunden einfach anrufen und bestmöglich versuchen, das Produkt zu vermarkten.

Er gewinnt daraus wertvollen Informationen direkt vom Kunden, kann Fragen stellen und unmittelbares Feedback einholen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden sofort eingearbeitet und die nächste Verkaufsoffensive gestartet. Im Laufe der Zeit erkennt man, ob die Idee bzw. Problemlösung von Kunden in ausreichendem Masse angenommen wird oder nicht.

Kristallisiert sich heraus, dass die Geschäftsidee großes Potenzial im Markt hat, muss noch ein Business Plan erstellt werden. Dieser ermöglicht ein fundiertes Gesamtbild über das Geschäftsmodell (Produkt, Markt, Konkurrenz, SWOT-Analyse, Ziele, Marketing, Finanzierung etc.) und bildet die Grundlage für die finale Entscheidung über das Projekt (stop or go).

Der Intrapreneur kann dabei auf ein großes Angebot an frei verfügbaren Vorlagen im Internet zurückgreifen und bei der Erstellung um Rat bei KollegInnen fragen. Bezüglich der Finanzierung kann der Intrapreneur auch neue Wege außerhalb des Unternehmens gehen und sich z.B. um Förderungen oder Crowd-Investments kümmern. Alles hilft, um zu Beginn den Finanzierungsbedarf gering zu halten.

Parallel ist der Intrapreneur gut beraten, sein Netzwerk an relevanten Mitarbeitern, Managern und Experten (sogenannte "Stakeholder") innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf- bzw. auszubauen und laufend mit den richtigen Informationen zu versorgen, damit zum richtigen Zeitpunkt der finalen Entscheidung die bestmögliche Unterstützung vorhanden ist.

Im letzten Schritt wird die Geschäftsidee vor dem geeigneten Gremium kurz und kompakt präsentiert und danach eingehend diskutiert, um eine finale Entscheidung zu treffen, das Projekt umzusetzen oder einzustellen. Wird eine positive Entscheidung getroffen, ist noch die Frage zu klären, in welcher Form man das Geschäftsmodell umsetzt, entweder intern (als z.B. Projekt, internes start-up) oder extern (als ausgegliedertes start-up mit oder ohne Beteiligung externer Experten). Zu diesem Zeitpunkt entscheidet es sich auch, ob, wie lange und in welcher Form der Intrapreneur noch weiterhin an dem Projekt mitarbeitet.

Wird hingegen beschlossen, das Projekt einzustellen, ist das mit Sicherheit eine harte Entscheidung für den Intrapreneur. Aber es ist besser, zu diesem Zeitpunkt die Idee auf dem Ideenfriedhof zu begraben als später oder zu spät, wenn schon zu viel investiert wurde und der erwartete Erfolg nicht eingetreten ist. Es ist in dieser Situation sehr wichtig, dass man die gewonnenen Erkenntnisse innerhalb des Unternehmens verwertet und aus diesem Projekt so viel wie möglich lernt - es wurde ja sehr viel kreative Arbeit, Energie und andere Ressourcen investiert.

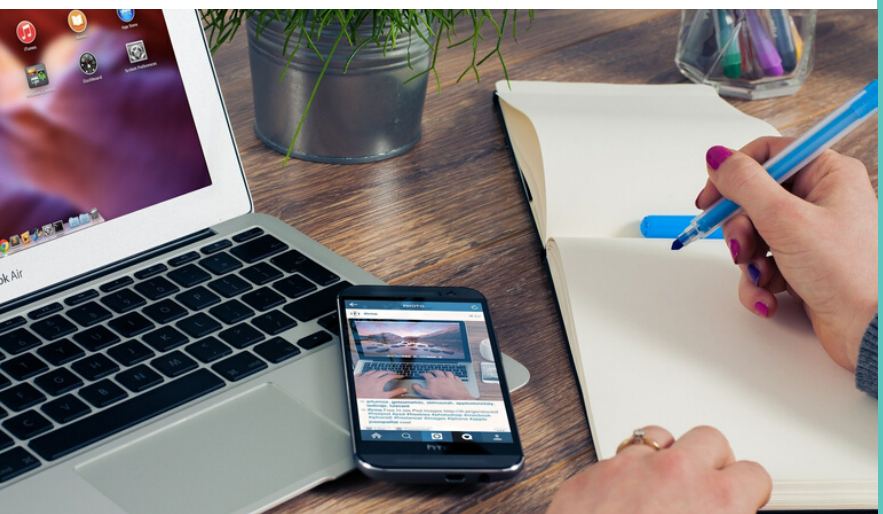
Ist Intrapreneurship ein Sprungbrett für Mitarbeiter, sich selbständig zu machen?

Das ist eine Frage, die mir immer wieder gestellt wird bzw. die latente Angst manch einer Unternehmensführung widerspiegelt. Meiner Meinung nach ist diese Angst aber unbegründet. Wenn sich ein Mitarbeiter selbstständig machen will, wird er das machen, unabhängig davon, ob es eine Intrapreneurship-Abteilung gibt oder nicht.

Er ist dann bereit, alleinige Verantwortung und unternehmerisches Risiko zu übernehmen. Wenn ein Mitarbeiter eine innovative Geschäftsidee hat, bedeutet das noch lange nicht, dass er bereit ist, für die Umsetzung volles privates Risiko und persönliche Haftung dafür zu übernehmen. Gerade dafür bietet Intrapreneurship ideale Voraussetzungen: ein Intrapreneur kann z.B. auf interne Ressourcen zugreifen, ohne dafür persönlich zu haften, er wird nicht gekündigt, wenn eine Idee nach ausreichender Testphase eingestellt wird und er kann den Bekanntheitsgrad der Unternehmensmarke bei der Umsetzung der Idee nutzen.

Oder anders herum betrachtet: gibt es keine Möglichkeit für Mitarbeiter, ihre Ideen in und für ihr Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen, werden sie eigentlich dazu gezwungen, sich selbstständig zu machen, wenn sie sehr an ihre Idee glauben. Das ist z.B. einer Firma namens Kodak passiert, die der Mitarbeiter-Idee der digitalen Fotografie keinen Raum gab.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet ist Intrapreneurship eine tolle Motivation für Mitarbeiter, ihre Kreativität in einem professionellen Rahmen einzusetzen, um einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten.



Welche Voraussetzungen brauche ich als Intrapreneur?

Um eine Vision erfolgreich in die Praxis umzusetzen, benötigt man einerseits ein passendes Toolset - also handwerkliche Kenntnisse in der Entwicklung und Umsetzung von Ideen - und andererseits ein unternehmerisches Mindset, sprich die richtigen Einstellungen und Fähigkeiten.

Es gibt genügend Instrumente und Leitfäden, derer man sich bedienen kann, um strukturiert eine Idee für eine Problemlösung klar zu definieren, Zielkunden, Markt und Wettbewerb zu analysieren, einen Prototypen zu erstellen und an der Zielgruppe zu testen bzw. zu verbessern, um dann in den professionellen Verkauf zu gehen.

Aber für das richtige Mindset eines Intrapreneurs gibt es noch keine richtige Vorlage. Jeder Mitarbeiter, der sich gerne als Intrapreneur engagieren möchte, sollte sich bewusst sein, dass er eine gehörige Portion Leidenschaft, Mut, Freude, Geduld, Hartnäckigkeit, Unbeirrtheit, relativer Furchtlosigkeit, Schnelligkeit und Pragmatismus braucht. Vor allem der Mut zu träumen, fantasieren oder quer zu denken und die Freude und Leidenschaft am experimentieren sind wichtige Grundlagen für eine spannende und erfolgreiche Arbeit als Intrapreneur.

Aber auch die Widerstandskraft gegen das "interne Immunsystem", externe Widerstände, die alle in der Aussage münden, dass das nicht geht, ist wichtig, um nicht aufzugeben und durchzuhalten. Oder nicht allzu lange über eine Idee nachzudenken, sondern sie einfach schnell auszuprobieren ist Teil eines starken intrapreneurialen Mindsets.

Ich bin der Meinung, dass man diese persönlichen Einstellungen bei jedem Mitarbeiter trainieren kann wenn es denn auch gewollt ist. Und hier wird sich die Spreu vom Weizen trennen, wer sich zum Intrapreneur eignet und wer nicht.

Muss ich meinen bisherigen Job aufgeben, wenn ich Intrapreneur werden will?

Nein, im ersten Schritt nicht. Im Normalfall wird man zu Beginn z.B. 20 % seiner Arbeitszeit verwenden dürfen, um an seiner eigenen Idee oder in der Abteilung für Intrapreneurship zu arbeiten. Je nachdem wie sich ein Projekt entwickelt, kann man in Abstimmung mit dem Vorgesetzten mehr Zeit als Intrapreneur verwenden.

Man muss in diesem Zusammenhang nur berücksichtigen, dass man eine entsprechende Stellvertreter-Regelung aufsetzt, damit die eigentliche Arbeit auch noch bestmöglich erledigt wird. Je nach Interesse und Entwicklung der ersten Projekte kann man im Laufe der Zeit - so die Möglichkeiten im Unternehmen vorhanden sind - auch seine gesamte Arbeitszeit für Intrapreneurship verwenden.

In diesem Zusammenhang wird oft die Frage gestellt, was passiert, wenn ich als Intrapreneur mit einer Idee scheitere? Verliere ich meinen Job als Intrapreneur, meinen ursprünglich Job, werde ich gar gekündigt? Wenn dem so wäre, macht Intrapreneurship keinen Sinn, denn einerseits gehört Scheitern zum Leben eines Intrapreneurs und andererseits muss man die gewonnenen Erkenntnisse aus dem gescheiterten Projekt allen im Unternehmen transparent zugänglich machen und in möglichst vielen Bereichen daraus lernen - denn diese Informationen können sehr wertvoll sein.

Eine Erkenntnis dazu aus der eigenen Erfahrung: Wenn man beginnt, darüber nachzudenken, was mit mir passiert, wenn ich scheitere, hat man schon den ersten Schritt zum Scheitern gesetzt. Es bringt nichts, darüber nachzudenken, man verschwendet nur Zeit und Energie auf künftige Szenarien, die vielleicht eintreten oder nicht. Es kommt ja sowieso, anders als man denkt - also keine Sorgen machen, einfach tun!

Was bekommt ein Intrapreneur im Erfolgsfall?

Schafft eine Idee den "proof-of -concept", also den Test für die Marktreife und schätzt man das Potenzial entsprechend groß ein, kann man die Geschäftsidee professionell umsetzen und skalieren. In diesem Erfolgsfall stellt sich natürlich die Frage, wie der Intrapreneur davon profitiert.

Ein Blick in die Praxis hat gezeigt, dass die Antwort kulturell bedingt unterschiedlich ausfallen wird. Im deutschsprachigen Raum wird eher die Einstellung gelebt, dass die Erfolgsbeteiligung grundsätzlich unmittelbar mit dem eingegangenen Risiko zusammenhängt.

Nachdem der Intrapreneur meistens ein geringes oder kein Risiko eingeht, sind seine Möglichkeiten auf eine Erfolgsbeteiligung eingeschränkt, aber nicht ausgeschlossen. Es gibt Unternehmen, die ihren Intrapreneuren Gesellschaftsanteile meist in geringer Höhe an den zu gründenden start-up´s oder Bonifikationen anbieten, andere wiederum ermöglichen mehr Verantwortung im Bereich Intrapreneurship oder eine berufliche Weiterentwicklung.

In Israel z.B. wird oft eine andere Praxis gelebt, es werden von vornherein hohe Beteiligung (z.B. bis 49 %) an dem zu gründenden Unternehmen den Mitarbeitern angeboten, um die Motivation entsprechend hochzuhalten. Diese Unternehmen wollen lieber viele Beteiligungen an eigenen start-up´s bei denen die Mitarbeiter hoch motiviert sind als 100 % Eigentümerschaften an wenigen Unternehmen, wo sie die Mitarbeiter kontinuierlich durch entsprechende Maßnahmen anfeuern müssen.

Die Beteiligung an dem start-up ist sehr oft ein wesentlicher Treiber für die Motivation und das Engagement des Intrapreneurs, daher sollte man diesem Thema aus Sicht des Unternehmens größere Aufmerksamkeit schenken.

Muss ein Intrapreneur Risiko oder Haftungen übernehmen?

Es ist einer der wesentlichen Kernpunkte von Intrapreneurship, dass man als Mitarbeiter seine Geschäftsidee innerhalb eines Unternehmens umsetzen kann. Sprich, man braucht im Gegensatz zum Entrepreneur keine persönliche Haftung bei Krediten eingehen oder seine Existenz aufs Spiel zu setzen.

Als Intrapreneur kann man grundsätzlich auf die Ressourcen (Kapital, Zeit, Mitarbeiter etc.) des Unternehmens zurückgreifen, ohne entsprechendes Risiko eingehen zu müssen. Auf der anderen Seite ist das natürlich auf kein Freibrief, Intrapreneurship ohne Ernsthaftigkeit und Professionalität zu betreiben, denn letztendlich soll dadurch neues Wachstum ermöglicht werden.

Das einzige persönliche "Risiko" eines Intrapreneurs, das mir aus der Praxis bekannt ist, bezieht sich auf das verweigerte Rückkehrrecht in den alten Job. Dieser Intrapreneur hat sich entschlossen, nach der Gründung eines neuen Unternehmens für seine Idee dort eine führende Position zu übernehmen. Es galt volles commitment für das start-up zu zeigen und da gab es keinen Plan B außer Vollgas. Aus meiner Sicht auch gut so, denn nur so kann man sich zu 100 % auf das Projekt konzentrieren, und wenn man sich anstrengt, wird man nicht fallen gelassen werden, so oder so. Und generell geht man vom Erfolgsfall aus und hier wurde auch eine sehr attraktive Belohnung in Aussicht gestellt.

Was passiert, wenn ein Intrapreneur mit seiner Idee scheitert?

Als Intrapreneur kreiert man unzählige Ideen. Viele davon wird man nach kurzer über längerer Überprüfung am Ideen-Friedhof begraben, einige werden trotz erfolgreichen "proof-of-concepts" wegen zu geringen Potenzials wieder eingestellt.

Egal, wann man eine Idee einstellt, es ist immer eine schwierige Entscheidung und es darf niemals als Scheitern, sondern es muss als "Lernerfolg" gesehen werden. Man lernt, welche Idee unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht funktioniert und dieses Wissen ist sehr wichtig für das Unternehmen und für den Innovationsprozess. Deshalb wird der Intrapreneur im Idealfall nicht bestraft (Kündigung, Versetzung oä), sondern setzt seine Arbeit - mit Wissen bereichert - mit einem neuen Projekt oder in einem anderen Bereich des Unternehmens fort.

In der Praxis sieht man diesen Idealfall leider noch nicht überall. Warum? Es mangelt nach wie vor an der entsprechenden Fehlerkultur. Wie geht man mit einem gescheiterten Projekt um, wer ist verantwortlich (wer ist der "Schuldige") und macht so ein Intrapreneurship Programm dann überhaupt noch "Sinn"? (leider wird zu selten die wichtige Frage gestellt, was haben wir denn daraus gelernt?) Und damit verbunden ist die Frage nach dem "Exit" des Intrapreneurs, was kann/darf/soll er nach einem gescheiterten Projekt machen? Zurück zu seinem alten Arbeitsplatz (und so tun, als ob nichts gewesen wäre), Versetzung in eine "Strategie-Abteilung" ohne Befugnisse oder doch wieder Mitarbeit in einem neuen Innovationsprojekt?

Wenn dieses Ausstiegsszenario nicht von Beginn an klar definiert ist, wird es die Motivation bestehender Intrapreneure entsprechend verringern bzw. jene von angehenden oder interessierten Intrapreneuren gleich auf null sinken lassen. Als Führungskraft lohnt es sich daher, einmal in die Rolle des Intrapreneurs zu schlüpfen und sich in diese Situation zu versetzen, um zu verstehen, wie es einem Mitarbeiter geht und was er sich wünschen würde. Nämlich dass niemand bewusst scheitert und man gerne dieses hart erfahrene Wissen gerne im Unternehmen zu teilen oder/und in einem neuen Projekt wieder einzusetzen.

Was ist "social intrapreneurship"?

In den letzten Jahren ist das Bewusstsein gestiegen, dass es global große Herausforderungen an Gesellschaft und Umwelt gibt. Gerade jüngere Generationen von Mitarbeitern wollen einen Beitrag in ihrem Unternehmen leisten, Lösungen dafür zu finden..

Wenn die Unternehmensführung die passenden Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt, kann der „social intrapreneur“ ein profitables neues Produkt, Geschäftsmodell oder eine innovative Dienstleistung entwickeln, um verschiedenste Probleme in der Gesellschaft oder Umwelt zu lösen. Sie schaffen dadurch gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwert.

Warum wurde dann der Social Intrapreneur vom US-Wirtschaftsmagazin Forbes zum wertvollsten Mitarbeiter gekürt? Ganz einfach: diese speziellen Intrapreneure werden von dem unnachgiebigen Wunsch angetrieben, wirtschaftlichen und sozialen Nutzen in Einklang zu bringen. Sie schöpfen aus vielen Instrumenten, um ihre Mission voranzubringen, nutzen all ihr Fachwissen und die Möglichkeiten ihrer Funktion bzw. Position. Höchste Motivation, Handwerk und absoluter Wille zum Erfolg sind genau das, was die Welt braucht, um Unternehmen zu Lösungen für diese Herausforderungen zu bewegen. Man muss ihnen nur die entsprechenden Rahmenbedingungen und Unterstützung seitens der Unternehmensführung zur Verfügung stellen.

Social Intrapreneurship kann sich auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen aber auch an den in Unternehmen bereits vorhandenen Strukturen orientieren. Dann sucht der Intrapreneur nach Wegen, die bestehenden Geschäftsfelder stärker an sozialen und nachhaltigen Maßgaben zu orientieren. Über Social Intrapreneurship lassen sich Initiativen im Sinne einer echten Corporate Social Responsibility glaubhafter aufstellen – oder überhaupt erst initiieren. Somit geht Social Intrapreneurship weit über Sponsoring oder Spenden hinaus mit den positiven Nebeneffekten erhöhter Mitarbeiter-Motivation und stärkerem Employer Branding.

.

Was ist "female intrapreneurship"?

Man(n) kann auch im Rahmen von Intrapreneurship Mitarbeiterinnen einen eigenen Raum schaffen, um einerseits bewusst Frauen anzusprechen und zu ermutigen, sich kreativ unternehmerisch zu betätigen, und um andererseits auf deren Bedürfnisse, Einstellungen und Ängste einzugehen.

Forschungen haben gezeigt, dass Frauen in besonderer Weise qualifiziert sind, als Intrapreneurinnen trotz hierarchischer und organisatorischer Schwierigkeiten ein Geschäftsmodell zu transformieren und profitabler zu machen. In einer Studie wurde weiters festgestellt, dass Frauen in 12 von 16 Kompetenzen besser abschneiden als Männer, u.a. den Wandel vorantreiben, Problemlösung, Zusammenarbeit oder Netzwerken. Leider häufiges Problem in der Praxis: Frauen sind tendenziell häufiger von Selbstzweifel und Ängsten geplagt und haben vielleicht zu viel Ehrfurcht vor dem „internen Immunsystem“ (abwertende Meinungen, Sabotagen, kein Zugriff auf Ressourcen). Nein, bitte nicht Ladies, wir brauchen euch mit all euren Fähigkeiten! Daher bitte keine Angst haben, eine Idee zu kommunizieren oder auszuprobieren und das interne Immunsystem einfach zur Kenntnis nehmen oder weglächeln, aber nicht entmutigen und vom Weg abbringen lassen!

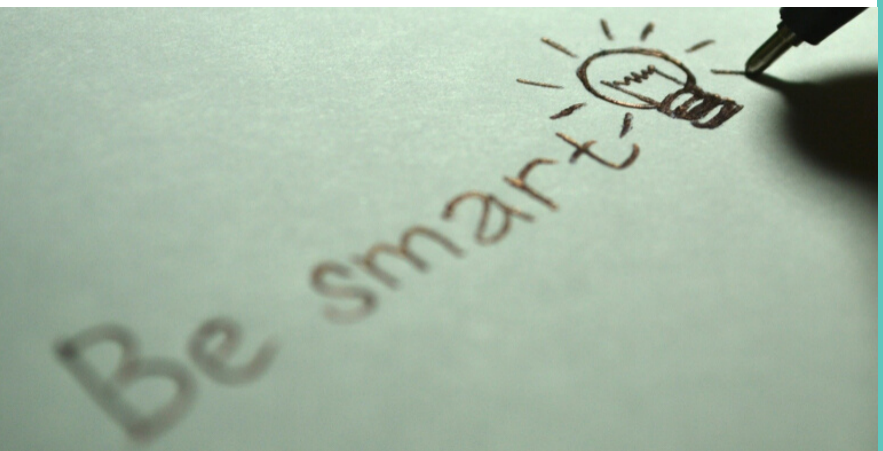
"Female Intrapreneurship" kann daher als besondere Akzentuierung einen wichtigen Beitrag leisten, damit Intrapreneurship alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst gut anspricht.

Das Mindset des Intrapreneurs: diplomatischer Revolutionär!

Aus meiner Erfahrung heraus macht es Sinn, sich als angehender Intrapreneur auch mit den mentalen Voraussetzungen für das Leben eines Unternehmers im Unternehmen zu beschäftigen. Ich möchte in weiteren Artikeln bewusst auf die Sonnen- und auf die Schattenseiten des intrapreneurialen Weges eingehen und die dafür notwendigen Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen aufzeigen, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Eine besonders wichtige Zutat für das erfolgreiche Wirken eines Intrapreneurs ist Mut. Ich meine damit aber nicht, völlig angstbefreit zu agieren, den Angst ist grundsätzlich ein guter Ratgeber, aber in bestimmten Bereichen muss Mut einfach Angst überwiegen. Eine weitere Ingredienz ist einfach Freude. Freude am Experimentieren, an der Umsetzung aber auch an der Arbeit an sich an spannenden Projekten. Eine hohe Widerstandskraft und eine dicke Haut gegen das interne Immunsystem ist ebenso wichtig wie starke Überzeugungskraft und diplomatisches Netzwerken. Und man muss vor allem Umsetzungsstärke beweisen, Regeln öfters mal anders interpretieren bzw. biegen und besser im Nachhinein, um Verzeihung als vorher um Erlaubnis bitten.

Man braucht als Intrapreneur also diplomatisches Geschick, um zu seinen Ressourcen und die notwendige Unterstützung zu kommen und auf der anderen Seite muss man Vorschriften ab und dann etwas verbiegen, um rasch zu seinem nächsten Ziel zu kommen. In vielen großen Unternehmen wird so ein Verhalten schon als revolutionär bezeichnet, ich meine damit nur rasches Handeln (im Rahmen des faktisch Möglichen) um damit endlose Schleifen für eine Erlaubnis (z.B. um einen Teil für kleines Geld zu kaufen) zu vermeiden. Und wenn man darauf angesprochen wird, sollte man als Intrapreneur charmant antworten, um nicht verbrannte Erde für das nächste Projekt zu hinterlassen.



Das Mindset des Intrapreneurs: Mut zum Träumen!

Es ist besonders wichtig, sich wieder zu erlauben, "kindlich" zu denken und zu träumen. Es darf dabei keine Bewertungen geben, welcher Gedanke gut oder schlecht ist, Hauptsache, man lässt seiner Fantasie freien Lauf und man nimmt sich entsprechend viel Zeit dafür!

Ich möchte hier auch ein kurzes Plädoyer für "kreadoofe" Ideen - wie ich sie nenne - anführen. Ich habe oft gehört, dass Ideen aus der Sicht anderer auf den ersten Blick "doof", "blöd" oder "schlecht" sind. Aber genau darum geht es, nur auf den ersten Blick! Wenn man dich den Spruch zu Herzen nimmt "Eine doofe Idee ist die Cousine einer guten Idee, die wiederum die Nachbarin einer herausragenden Idee ist.", schaut die Welt schon wieder anders aus.

Jede Idee hat ein gewisses Potenzial, Hauptsache man überlegt sich eine und hat den Mut, sie auch auszusprechen. Ich rate dazu, mit kreadoofen Ideen in einen Innovationsprozess zu gehen, gerade mit den "verrückten" Gedanken kommt man auf vielleicht revolutionäre Lösungen, die man sonst nicht erkannt hätte.

Das Problem in der Praxis ist leider nur, dass zu viel Angst in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist und damit die Freude am Träumen verhindert wird. Es braucht daher "mutige" Intrapreneure, die mit gutem Beispiel vorangehen und sich trauen, über ihre Träume zu sprechen und auch "ergebnisoffen" zu realisieren.

Deshalb, MUT ZUM TRÄUMEN!

Das Mindset des Intrapreneurs: Mut zum Risiko!

Es geht im unternehmerischen Leben einfach darum, Entscheidungen zu treffen, ohne zu 100 % vorbereitet zu sein oder sich gegen alles und jeden abgesichert zu haben. Ich meine damit aber nicht, im Blindflug zu agieren. Eine gute Vorbereitung ist natürlich wichtig, um zu wissen, was man tut.

Es ist nur wichtig, relativ rasch zu entscheiden, eine Idee oder Hypothese auszuprobieren, um daraus Wissen zu generieren. Was soll eigentlich passieren? Im best case weiß man, dass es funktioniert. Im "worst case" weiß man, dass es so nicht funktioniert, aber da sollte man doch nicht von einem worst case, sondern vielleicht doch von einem "learn case" sprechen, denn das ist eine wichtige Information oder Erkenntnis, die anderswo vielleicht von grosser Bedeutung ist. Die Hauptsache ist doch, dass man etwas tut, und probiert und nicht nur darüber spricht, was es denn Tolles gäbe und was man nicht alles machen müsste.

Aber die Angst vor dem Scheitern, dem "Versagen" ist in der Praxis bei Mitarbeitern oft größer als der Mut es zu probieren. Eine gut gemeinte Fehlerkultur in einem Unternehmen kann nicht immer die vielleicht bestehende Angstkultur ersetzen, wenn sie nicht auch von den Vorgesetzten gelebt wird. Es gibt zu wenige "mutige" Führungskräfte, die offen und ehrlich aussprechen, was sie schon alles in den Sand gesetzt haben und woran sie glorios gescheitert sind. Das alles sollte/darf einen engagierten Intrapreneur aber nicht davon abhalten, seine Idee umzusetzen, um daraus zu lernen.

Das Mindset des Intrapreneurs: Mut zur Sichtbarkeit!

Mit der Entscheidung, sich als Intrapreneur zu betätigen, erlangt man als Mitarbeiter natürlich eine gewisse Sichtbarkeit innerhalb seines Unternehmens. Man stellt sich quasi in eine Auslage, um öffentlich zu bekennen, dass man an "Zukunftsideen" arbeitet.

Alleine damit sind schon viele Bilder und Vorurteile in den Köpfen der KollegInnen verbunden. Es wird über Intrapreneure geredet werden, bevorzugt hinter deren Rücken, vor allem, wenn die ersten Erfolge oder Misserfolge bekannt werden. Aus meiner langjährigen Erfahrung sind in Österreich Neid und Schadenfreude ständige Begleiter von Intrapreneuren und Entrepreneuren.

Im Erfolgsfall heißt es oft, "der hat ja nur Glück gehabt" oder "das ist nicht mit rechten Dingen zugegangen, der/die hatte sicher einen Förderer" und im Falle eines Scheiterns heißt es dann "das habe ich schon immer gewusst/gesagt, dass das nicht funktionieren kann". Dieses "menschliche" Verhalten seiner Umgebung wird man nicht verhindern können, es wird passieren, ob man es will oder nicht, ob es einem gefällt oder nicht, egal was man macht! Es ist Teil seiner Sichtbarkeit und seines unternehmerischen Tuns.

Auch in diesen Fällen gilt, die Situation so wie sie ist, zu akzeptieren, nicht darüber nachdenken und seine Energie und Zeit auf seine Idee, sein Projekt zu fokussieren, um dort voranzukommen. Wenn man sich also für das Leben als Intrapreneur entscheidet, muss man diesen Kaffeeklatsch aushalten, sonst sollte man es lassen.

Das Mindset des Intrapreneurs: Keine Angst vorm Scheitern!

Ein wesentlicher Bestandteil des Lebens eines Intrapreneurs ist das Scheitern. Er wird viele Ideen haben, die es nicht bis zum Prototyping schaffen, viele Ideen bringen in der Testphase doch nicht den erhofften Mehrwert beim Kunden oder der Pitch vor dem internen Gremium war nicht erfolgreich.

Ja, es stimmt, in der Realität scheitert man 9 von 10 Mal, aber ist das ein Grund, nicht unternehmerisch aktiv zu sein oder zu werden? Nein, denn auf diese lernt man 9-mal, wie es eben nicht funktioniert, und auch das ist ein wichtiger Erfahrungsschatz bzw. in meinen Augen auch ein "Erfolg". Denn diese Informationen können in anderen Bereichen des Unternehmens wertvolle Inputs liefern.

Und ja, scheitern tut weh und es macht keinen Spaß, eine Idee "loszulassen" und auf seinem "Ideen-Friedhof" zu begraben. Aber es ist wieder eine Einstellungsfrage, wie man damit umgeht. Ich sehe es als Chance zu lernen und nicht zu versagen. Das ist natürlich kein Freibrief für unverantwortliches Handeln, aber wenn man Scheitern nicht positiv bewertet, wird es nur blockieren und man scheitert am Scheitern.

Viele Menschen haben auch Angst vor den Konsequenzen des Scheiterns, sprich dass einem das Schandmal des Scheiterns auf ewig und für alle sichtbar anhaften kann. Ja, man ist für den Misserfolg verantwortlich, aber man sollte sich nicht durch das Urteil anderer beeinflussen lassen, sondern mit seiner grundsätzlich positiv besetzten Einstellung zum Scheitern unbeirrt seinen Weg weiter gehen. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass das leichter gesagt als getan ist, es ist aber langfristig der beste Weg.

Das Mindset des Intrapreneurs: Widerstandskraft ("Resilienz") gegen internes Immunsystem!

In jedem Unternehmen wird es Widerstand in unterschiedlichster Ausprägung gegen die Ideen von Intrapreneuren geben. Sei es, dass man keinen Zugang zu wichtigen Informationen erhält, sei es dass dringend benötigte Ressourcen blockiert oder dass Intrigen gesponnen werden. Das glaubt man im ersten Moment nicht, es ist aber in der Praxis leider öfters so. Hier braucht man einfach Kraft und Energie, um mit der nötigen Geduld und Hartnäckigkeit gegen diese Widerstände anzukämpfen.

Es stachelt die eigene Kreativität an, nach Alternativlösungen zu suchen, wenn das betriebliche Umfeld auf der Bremse steht. Oft gibt es im Internet tolle, v.a. auch günstige bis kostenlose Lösungen für sein Problem, wenn man nur lange genug sucht.

Der innerbetriebliche Widerstand kann auch dazu führen, dass man als IntrapreneurIn manchmal Regeln oder Vorschriften "anders interpretiert" und auch mal ohne zu fragen bestimmte Dinge einfach tun muss, um rasch weiter zu kommen, denn manchmal ist es einfacher, im Nachhinein um Verzeihung zu bitten als im Vorhinein um Erlaubnis zu fragen".

Das Rezept gegen das interne Immunsystem ist relativ einfach: es akzeptieren, wie es ist, sich nicht darüber ärgern und nach alternative Lösungen und Wegen suchen.

Das Mindset des Intrapreneurs: Überzeugungskraft!

Ein Intrapreneur muss mit entsprechender Leidenschaft seine Idee nicht nur nach außen, sondern vor allem auch nach innen überzeugend verkaufen können. Wenn es darum geht, bei wichtigen Stakeholdern Unterstützung oder Ressourcen zu erhalten, braucht man eine strahlende Überzeugungskraft, um seine Ziele zu erreichen.

Damit meine ich nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern auch die entsprechende Leidenschaft und Begeisterung, mit der man seine Idee bzw. sein Anliegen dafür präsentiert.

Man muss aber nicht nur seine Idee gut "verkaufen" können, sondern man muss davor auch "internes Marketing" für seine Idee ab dem richtigen Zeitpunkt betreiben, damit möglichst viele im Unternehmen wissen, woran man arbeitet. Es ist eine Gratwanderung, bei der man einerseits nicht zu früh über seine Idee spricht (damit sie vielleicht von einem anderen gestohlen oder vom internen Immunsystem im Keim erstickt wird) und andererseits rechtzeitig mit allen für das Projekt wichtigen Persönlichkeiten spricht, um sie darüber ausreichend zu informieren - und hier muss der "Funke" überspringen.

Die Gesprächspartner müssen dabei den (wahrheitsgemäßen) Eindruck gewinnen, dass man als Intrapreneur mit Leib und Seele hinter seiner Idee steht, das man alles unternimmt, um das Projekt voranzutreiben, und zu 100 % daran glaubt. In solchen Gesprächen werden idealerweise kritische Fragen zur Geschäftsidee gestellt, die man als Intrapreneur offen und ehrlich beantworten muss. Dabei ist es wichtig, diese Fragen nicht als Ehrbeleidigung aufzufassen, sondern als hervorragende Möglichkeit, neue Blickwinkel zu erkennen und diese in das Projekt einfliessen zu lassen.

Das Mindset des Intrapreneurs: Diplomatisches Netzwerken!

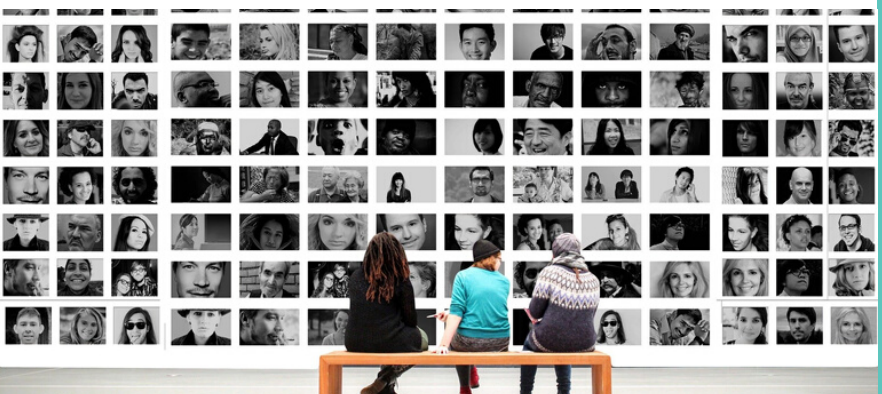
Um die Chancen für die Realisierung seines Projekts zu erhöhen, muss der Intrapreneur ein effizientes Netzwerk innerhalb seines Unternehmens aufbauen, um immer den richtigen Ansprechpartner für aktuelle Problemstellung zu haben.

Man muss bei jeder internen Gelegenheit offen sein, neue Leute ohne Vorurteile kennenzulernen, um im Idealfall in jeder Abteilung/Unit etc eine Person zu kennen, die man im Anlassfall kontaktieren kann.

Es ist auch sinnvoll, sein Netzwerk kontinuierlich mit der richtigen Dosis an Informationen zu versorgen, sodass man im Bedarfsfall hohe Chancen auf rasche Unterstützung hat. Das bedeutet nicht, dass man wöchentlich einen Rundruf startet, aber sich ein paar Mal im Jahr bei seinen Kontaktpersonen zu melden, kann nicht schaden.

Wenn man dann Unterstützung braucht, ist es wichtig, seine Anliegen bei den richtigen Stakeholdern zu positionieren und diplomatisch vorzutragen und wenn nötig auch strategische Allianzen zu schmieden. Das kann und wird eine bestimmte Zeit in Anspruch nehmen, es ist aber eine gut investierte Zeit, denn bei wichtigen Themen macht es in größeren Organisationen keinen Sinn, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen. Das hat noch selten zum Erfolg geführt. Man muss bei der betrieblichen Diplomatie auf persönliche Befindlichkeiten, Begehrlichkeiten und individuelle Rahmenbedingungen Rücksicht nehmen, um seine eigenen effizient Ziele umsetzen zu können.

Das Zitat von Said Schalil beschreibt diese Situation sehr schön: "Diplomatie ist wie das Weben eines Teppichs - der Fortschritt kommt nur millimeterweise."



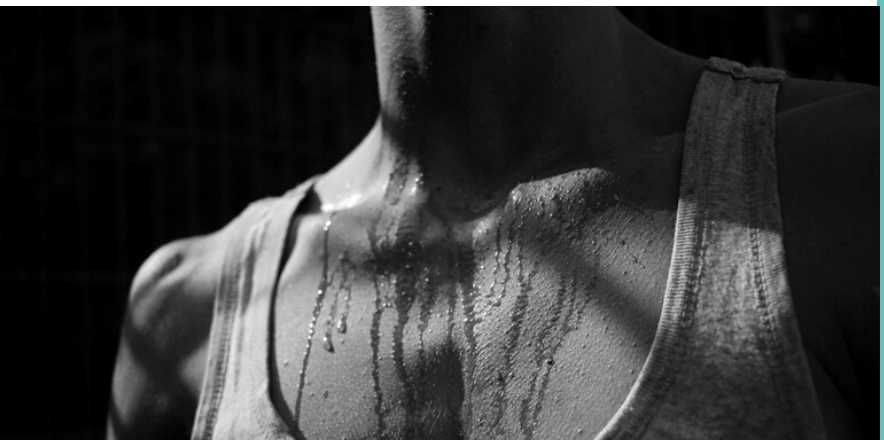
Das Mindset des Intrapreneurs: Durchhaltevermögen!

Wenn man sich als Intrapreneur mit der Entwicklung v.a. von revolutionären Ideen beschäftigt, braucht man einen langen Atmen, sprich eine gute Portion Durchhaltevermögen und unbeirrbaren Optimismus. Ein starkes Vorbild gibt natürlich Thomas Edison ab, der mit seinem starken, schier unzerstörbaren Willen und unendlicher Geduld knapp 10.000 Versuche durchgeführt hat, um die Glühbirne zu erfinden.

Ich will damit nur verdeutlichen, dass es auch mal länger dauern kann, bis man auf eine letztendlich großartige Idee stößt, und dass man sich bis dahin von den Rückschlägen nicht entmutigen lassen darf und nicht aufgeben darf, an seine Ideen und seine Kreativität zu glauben.

Als Intrapreneur ist man aber nicht nur mit diesen "internen" Zweifeln konfrontiert, sondern auch mit "externen Zweiflern", sprich dem internen Immunsystem. Leider zu oft hört man dann im Gespräch "Kann man nichts machen, es hat einfach nicht sein wollen", oder "Es haben sich schon ganz andere Kaliber daran die Zähne ausgebissen" etc.. Nicht gerade aufbauend. Stattdessen könnte man einem engagierten Intrapreneur auch aufmunternd kommunizieren, dass seine Energie und Leidenschaft bewundere, so hartnäckig an einer Sache dran zu bleiben, oder vielleicht nicht Tipps gibt, welchen Weg, welche Idee etc er auch noch verfolgen könnte, um an sein Ziel zu kommen.

Sprich ihn zu unterstützen, statt ihn zu bemitleiden. Und das in Österreich. Das wäre doch mal was!



WeQ is the new IQ:
Intrapreneurship = Teamsport

Intrapreneurship ist ein Teamsport, es ist keine Disziplin für Einzelkämpfer. Man kann bestimmte Tätigkeiten alleine durchführen, aber um eine Idee rasch zu entwickeln und umzusetzen, braucht man ein Team mit internen und/oder Experten aus den einzelnen Bereichen.

Es gilt die Devise "WeQ is the new IQ" (© Institut für Intrapreneurship), dass man durch die Bündelung von Spezialwissen viel effizienter und rascher zum Ziel kommt.

Der Intrapreneur sollte also in der Lage sein, ein für sein Projekt passendes Team zusammenzustellen und bis zum proof-of-concept zu führen. Wären da nicht kleine Hürden in der Praxis. Oftmals gibt es bürokratisch/administrative Probleme, die benötigten KollegInnen aus den unterschiedlichsten Bereichen "ausborgen" zu dürfen, sei es aus formalen, sei es aus persönlichen Gründen derer Vorgesetzten. Oder es ist schwierig, die KollegInnen zu motivieren, in seinem Projekt mitzuwirken, denn viele sind Gewohnheitsmenschen, die gerne ihrer Routine nachgehen und nur schwer von einer "Idee" zu überzeugen sind.

Diese Hürden können in der Praxis vorkommen, aber ein echter Intrapreneur lässt sich davon nicht beirren und wird diese mit entsprechender Beharrlichkeit und Begeisterungsfähigkeit meistern!

Die Freuden des Intrapreneurs I: Freude am Experimentieren!

Es ist für kreatives Arbeiten wichtig, seine kindliche Neugierde am Ausprobieren wieder zuzulassen. Wir haben sie im Laufe der Zeit irgendwo im Hinterstübchen unseres Gehirns versteckt, aber wenn man beginnt, Großes anzudenken, braucht man viele Versuche, den richtigen Weg dorthin zu finden. Hier hilft es, mit Freude an Ideen zu experimentieren, um herauszufinden, ob etwas wie funktioniert oder eben nicht. Die Angst vorm Scheitern muss hier auf ein Minimum gedämpft werden, sonst erlischt die Freude am Experimentieren in kürzester Zeit. Je mehr man aber ausprobiert, desto mehr lernt man und desto effizienter entwickelt man seine Gedanken weiter.

Die Freuden des Intrapreneurs II: Freude an der Umsetzung!

Es gibt ein schönes Zitat eines unbekannten Verfassers: "Eine Innovation ist die Umsetzung einer sinnvollen Idee, sonst bleibt sie ein Traum.". Neben der wichtigen Aussage, dass eine Idee einen Sinn haben muss, sprich einen Mehrwert für den Kunden bringt oder eine für ihn wichtige Aufgabe erledigt, muss man die Idee auch umsetzen, sonst träumt man nur davon. Diese oft auch als "Macher-Qualität" beschriebene Eigenschaft prägt den Intrapreneur, er ist derjenige, der rasch versucht, mit Leuten darüber zu reden, Meinungen einzuholen, einen Prototypen baut und einem Kunden in einem "cold-call" verkaufen will. Der Intrapreneur will einfach rasch wissen, ob diese Idee für den Kunden und sein Unternehmen Sinn macht. Diese Freude an der Umsetzung und der damit verbundene Gewinn an Informationen und Erkenntnissen ist ein ständiger Motivator für den Intrapreneur.

Die Freuden des Intrapreneurs III: Freude an der Arbeit!

Die Suche und Entwicklung einer Problemlösung ist geprägt von Leidenschaft und Interesse, aber auch von der Freude, alle damit verbundenen Arbeiten zu erledigen. Man ist von der Idee so begeistert, dass man jeden Tag daran denkt und in irgendeiner Form daran arbeitet. Ich will damit ausdrücken, dass das Arbeitspensum eines Intrapreneurs in Summe sicher höher ist als das eines durchschnittlichen Mitarbeiters, denn er wird auch in seiner Freizeit zumindest gedanklich daran weiterarbeiten. Einige Intrapreneure haben in der Vergangenheit fast alle Arbeiten in ihrer Freizeit erledigt und dann einen Prototypen oder ein fertiges Produkt ihrem Unternehmen präsentiert, weil es damals noch keine Intrapreneurship-Abteilungen gab. Diese Freude am "Arbeiten" oder vielleicht besser ausgedrückt die Freude, "unternehmerisch aktiv" zu sein, ist wesentlicher Bestandteil des Mindsets eines Intrapreneurs.

Chancen und Gefahren von "offboarding"

Unter "offboarding" versteht man in der Praxis die Phase nach der "stop-or-go" Entscheidung über ein Projekt eines Intrapreneurs, sprich was passiert, wenn man ein Projekt skaliert oder einstellt. Wird die Entscheidung getroffen, eine Idee z.B. in Form einer Ausgründung zu monetarisieren und professionell zu skalieren, stellt sich die Frage, ob und in welcher Form der Intrapreneur teilnehmen wird.

Je nach den vorhandenen Rahmenbedingungen bleibt der Intrapreneur in einer bestimmten Funktion miteingebunden oder er widmet sich wieder einem neuen Projekt bzw. unterstützt mit seinem Wissen und seiner Erfahrung andere Teams in seinem Unternehmen.

Wird hingegen (im Idealfall gemeinsam) die Entscheidung getroffen, das Projekt einzustellen, weil es z.B. nicht das gewünschte Potenzial im Markt hat, entsteht in der Praxis leider oft Ratlosigkeit über die weitere Vorgehensweise. Denn man ist ja gescheitert! Gut wäre es, das gesammelte Know-how, warum eine Idee unter diesen Rahmenbedingungen nicht funktioniert, dem gesamten Unternehmen transparent und positiv besetzt zur Verfügung zu stellen, z.B. in Form eines Ideenfriedhofs. Vielleicht kann man dieses Wissen in einem anderen Bereich ja sinnvoll nutzen. Man zeigt aber auch, wie viele Ideen schon probiert wurden und animiert auf diese Weise auch andere Mitarbeiter, ihre eigenen Ideen zu verfolgen. Wichtig ist, der damit verbundene Wissenstransfer und die Botschaft, dass man scheitern kann und wird und dass die Welt dadurch nicht einstürzt.

Was man aber nicht machen sollte, ist Intrapreneure "zur Strafe" zu isolieren, zu verstecken oder irgendwo hinversetzen, wo sie nicht mehr ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen können. Das ist eine schlechte Botschaft seitens der Unternehmensführung, denn sie zeigt klar auf, was mit Mitarbeitern passiert, wenn sie mit einem Projekt nicht den gewünschten Erfolg realisieren - wobei man über die Definition des Erfolgs auch noch diskutieren kann, denn auch gewonnene Erkenntnisse sind ein Erfolg und eine Entscheidung etwas nicht zu realisieren und damit viel Geld zu verbrennen ist ein Erfolg.

Die Leiden des Intrapreneurs I: Scheitern tut weh!

Wenn man als Intrapreneur mit seiner Idee final scheitert, ist das äußerst unangenehm und tut weh. Und zwar aus mehrerlei Hinsicht: Erstens schmerzt es persönlich wirklich sehr, wenn man realisieren muss, dass sein innovatives Produkt oder neue Dienstleistung nicht oder in zu geringem Umfang von Kunden angenommen wird.

Zweitens tut es weh, wenn man es seiner Umgebung zugeben muss, dass seine Idee nicht funktioniert, man muss sich und seinem Umfeld sein Scheitern eingestehen, und das ist nicht immer leicht. Vor allem darüber zu reden, fällt oft nicht leicht und verlangt eine entsprechende Überwindung.

Und drittens schmerzt es immer wieder, wenn hinter seinem Rücken gemauschelt und über die gescheiterte Idee gesprochen wird (z.B. „das habe ich ja kommen sehen“ oder „das konnte nie funktionieren“, „das habe ich schon immer gewusst“ etc). Obwohl man weiß, dass man diesen Kaffeeklatsch nicht erst nehmen darf, sticht es doch ein wenig ins Ego hinein. Und ich spreche hier nicht von konstruktiver Kritik, die einem wertschätzend kommuniziert wird, diese ist sehr wichtig und erkenntnisreich und damit kann man als Intrapreneur sehr gut umgehen.

So what? Ja, jedes Scheitern tut weh, aber man soll nicht zu lange darüber nachdenken und grübeln, warum man gescheitert ist, sondern was man daraus lernt. Dann muss man wieder den Kopf heben, den Blick nach vorne richten und das nächste Projekt angehen. Das alles macht das Leben eines Intrapreneurs nicht einfacher, aber das ist nun mal (schmerzhafter) Teil des intrapreneurialen Wirkens und man muss sich nur dessen bewusst sein und richtig damit umgehen, dann geht man gestärkt aus diesen Situationen hervor.

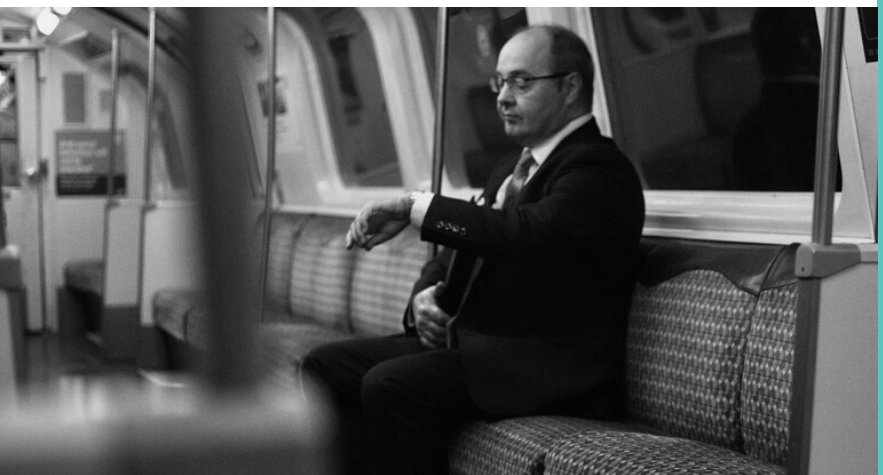
Die Leiden des Intrapreneurs II: Ungeduld!

Als Intrapreneur will man sein Projekt, seine Idee so schnell wie möglich vorantreiben. Am liebsten möchte man vieles gleich selbst machen, nur um schneller zum Ziel zu kommen. Aber das geht in der Praxis nicht so einfach. Man muss sich abstimmen, man muss Teamkollegen einbinden, man muss um Ressourcen fragen und man muss auf Aufgaben, die man auslagert, hat, auch warten.

Man muss sich abstimmen, man muss Teamkollegen einbinden, man muss um Ressourcen fragen und man muss auf Aufgaben, die man auslagert, hat, auch warten. Man muss Zwischenergebnisse präsentieren, mit seinen Stakeholdern sprechen, sein Team führen etc.

All das kostet natürlich Zeit, aber es gehört zum Job des Intrapreneurs dazu. Man muss sich in Geduld üben, sonst ist man fehl am Platz. Die Erfahrung lehrt, dass man nichts Wichtiges erzwingen kann oder es nichts bringt, sich über das „Tempo“ anderer aufzuregen. Es ist manchmal einfach schwer und mühsam, aber wenn man immer an das große Bild und seine Situation (im Vergleich zum Entrepreneur) denkt, geht diese Übung leichter von der Hand.

All das kostet natürlich Zeit, aber es gehört zum Job des Intrapreneurs dazu. Man muss sich in Geduld üben, sonst ist man fehl am Platz. Die Erfahrung lehrt, dass man nichts Wichtiges erzwingen kann oder es nichts bringt, sich über das „Tempo“ anderer aufzuregen. Es ist manchmal einfach schwer und mühsam, aber wenn man immer an das große Bild und seine Situation (im Vergleich zum Entrepreneur) denkt, geht diese Übung leichter von der Hand.



Die Leiden des Intrapreneurs III: Ausgeliefert sein!

Wenn man als Intrapreneur motiviert und engagiert seiner Arbeit nachgeht, kann es passieren, dass sein Projekt ohne Angaben von Gründen gestoppt wird. Es kann passieren, dass der Vorstand wechselt und sein Nachfolger eine andere Strategie verfolgt und Intrapreneurship eine geringere oder keine Bedeutung mehr hat.

Es kann passieren, dass durch eine unvorhersehbare Krise sämtliche Budgetmittel gekürzt oder gar gestrichen werden. All das kann irgendwann mal passieren, es muss nicht, aber es kann. Als Intrapreneur ist man diesen Umständen ausgeliefert und ohne eigenes Verschulden kann deshalb sein Projekt oder seine Idee verzögert oder gar eingestellt werden. Wie man mit so einer Situation am besten umgeht, hängt stark davon ab, wie das „offboarding", also die Zeit nach der Einstellung des Projekts gestaltet ist. Wie geht man mit mir als Intrapreneur um? Werde ich über die Einstellung vorab und ausreichend informiert, werden mir Auswege angeboten, klare Vorschläge für die nächsten Schritte aufgezeigt?

Wenn ein klarer Weg seitens des Unternehmens vorbereitet, kommuniziert und ermöglicht wird, kann man mit dieser Situation relativ gut umgehen, im gegenteiligen Fall wird es schwierig werden. Uninformiert im Raum stehen gelassen zu werden, steigert nicht gerade die Motivation eines Intrapreneurs, weder für das nächste Projekt noch für die weitere Zugehörigkeit zum Unternehmen. Deshalb sollte man dieser Ausgeliefertsein von Intrapreneuren einen guten Plan für das offboarding gegenüberstellen.

INSTITUT FÜR INTRAPRENEURSHIP

Wir bilden Mitarbeiter zu Unternehmern in Unternehmen aus.

Intrapreneure können revolutionäre Innovationen entwickeln & umsetzen, um neues, starkes Wachstum zu ermöglichen.

Intrapreneure können bestehende Produkte/Dienstleistungen besser, schneller und günstiger machen, um die Profitabilität zu erhöhen.

Dr. Gernot Hutter | Co-Founder
gernot@intrapreneurship.at
+43 664 88 29 80 21
www.intrapreneurship.at
www.mrintrapreneur.com

Mario Kwas, BA, MA | Co-Founder
mario@intrapreneurship.at

Stefan Peinsipp | CSO
stefan@intrapreneurship.at

Mag. Dejan Stojanovic | Ambassador
dejan@intrapreneurship.at